

# 中级经济师

## 工商管理专业知识和实务

### 精讲班

#### 第一章 企业战略与经营决策

考情分析：

本章属于比较重要的章节，在近三年平均分为 17-19 分，且每年都有案例分析出现，应重点关注。预计 2023 年本章分值 17 分左右。

#### 第一节 企业战略概述

##### 一、企业战略与企业战略管理的内涵

###### （一）企业战略的内涵

企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的**谋划**。

###### 1. 企业战略的特征

###### （1）全局性与复杂性。

企业战略是根据总体发展的需要而制定的，追求的是整体效果，是一种总体决策。全局是由若干部分组成，企业战略包括很多环节，是一个复杂的系统工程。

###### （2）稳定性与动态性。

企业战略制定的着眼点在未来而不是当前，需要考虑长远的效益，因此企业战略实施过程具有较强的稳定性。如果企业内外部环境发生较大改变，企业战略必须能够随之调整，因此又具有动态性的特点。

###### （3）收益性与风险性。

企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标，企业战略能带来显性或隐性的收益。随着环境的动态性增强，环境的不确定性因素增多，企业战略的制定及实施具有一定风险性。

【例题·多选】下列属于企业战略特征的是（ ）。

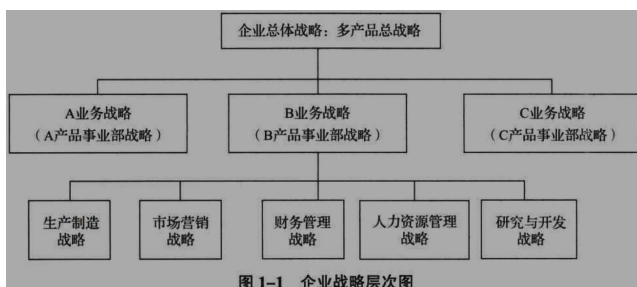
- A. 全员性
- B. 复杂性
- C. 收益性
- D. 风险性
- E. 基础性

答案：BCD

解析：本题的考点为第 1 章企业战略的特征。企业战略特征包括：全局性与复杂性；稳定性与动态性；收益性与风险性。故选 BCD。

###### 2. 企业战略的层次

根据企业规模大小不同，企业战略的层次也不同。企业战略一般分为**总体战略**、**业务战略**和**企业职能战略**三个层次



(1) 企业总体战略。一般以**企业整体为研究对象**，研究整个企业生存和发展中的基本问题。  
特点：企业**最高层次**的战略，企业最高管理层指导和控制，企业的最高行动纲领。

企业总体战略的形式如下：

- ①保持原有的业务组合与资源分配方式，进行稳定经营；
- ②进入新的经营领域（新业务），提升发展速度，不断扩张；
- ③抑制某些业务的发展，防范企业风险；
- ④对业务组合进行较大规模的变革，退出某些关键业务，为发展新的业务领域重新配置资源。

【注意】总体战略决定和揭示企业的使命和目标

(2) 企业业务战略，也称**竞争战略或事业部战略**。在总体战略指导下，企业业务战略经营管理某一个特定的经营单位的战略计划，是企业**总体战略之下的子战略**，经营一级的战略，**它的重点是改进一个业务单位提供的产品或服务的竞争地位**。

(3) 企业职能战略。为实现企业总体战略与业务战略，在特定的企业的**职能部门领域内制定的或实施的战略**，包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。企业**职能战略主要解决资源利用效率问题**，使企业资源利用效率最大化。

总体战略、业务战略、职能战略的比较

|      | 研究对象        | 关键点                      |
|------|-------------|--------------------------|
| 总体战略 | 企业整体        | 业务组合的“加减法”               |
| 业务战略 | 企业某一个业务经营单位 | 竞争；事业部；包含 $\geq 2$ 个职能部门 |
| 职能战略 | 具体的职能部门     | 生产或市场或财务或人力或研发           |

【例题·单选】某教育培训机构由于受到环境影响，决定退出关键培训业务，进军电商直播带货行业。从战略层次角度分析，该企业的此项战略属于（ ）。

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业部门战略
- D. 企业职能战略

答案：A

解析：本题考点为第 1 章企业战略层次。根据题目关键信息“退出关键培训业务”，又“进入新的经营领域电商直播带货行业”，属于对业务组合进行较大规模的变革，是总体战略中的一种表现形式，故选 A。

(二) 企业战略管理的内涵

(1) 企业战略管理定义

企业战略管理是指企业战略的分析与制定，评价与选择以及实施与控制，使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。

(2) 企业战略管理的任务

①**基本任务：实现特定阶段的战略目标；**②**最高任务：实现企业的使命。**

【提示】基本目标，最高使命

(3) 企业战略管理的主体

企业战略管理的主体是企业战略管理者，不同层级管理者承担着不同战略管理职责。

高层管理者：负责制定和决策，是总体战略责任者

中层管理者：负责实施和控制，是业务战略责任者

基层管理者：负责实施和控制，是职能战略责任者

【例题·单选】关于企业战略管理的说法，错误的是（ ）。

- A. 企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标
- B. 企业战略管理的最高任务是实现企业使命
- C. 企业战略管理的主体是企业全体员工

D. 企业战略管理是一个动态的过程

答案：C

解析：本题考点为第 1 章企业战略管理的内容。企业战略的主体不是企业全体员工，是企业的管理者，所以选项 C 说法是错误的，选项 ABD 的说法是正确的。